

A PRÁTICA DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL POR MEIO DA ESTÉTICA: UM ESTUDO NO SETOR DE ROCHAS ORNAMENTAIS

CLAUDIA XAVIER CAVALCANTI

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (UFES)
cavalcanti-barbara@live.com

KATIA CYRLENE DE ARAUJO VASCONCELOS

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (UFES)
katia.vasconcelos@oi.com.br

Introdução

Segundo Strati (1999), a estética na vida organizacional relaciona-se a uma forma de conhecimento humano e especificamente o conhecimento representado pelas faculdades da audição, visão, toque, olfato e paladar, e pela capacidade de julgamento estético. A indústria do ramo de rochas ornamentais é reconhecida por formar sua própria mão-de-obra, havendo poucos profissionais com formação técnica específica que atendam às necessidades do segmento e o objetivo estético é o que norteia este setor.

Problema de Pesquisa e Objetivo

O fato de realizar uma pesquisa empírica em um setor relevante, formador de sua própria mão de obra, com foco na estética (STRATI, 1999) alinhando à aprendizagem de indivíduos nos espaços de trabalho baseado nos estudos da prática permite ampliar o enfoque das pesquisas sobre estética e aprendizagem em relação às práticas sociais. Nesse sentido, este artigo busca compreender como o senso estético se manifesta por meio das práticas de aprendizagem dos operadores no setor de rochas ornamentais.

Fundamentação Teórica

Strati (2007) define estética como uma forma de conhecimento humano fornecida pelos órgãos dos sentidos e pela capacidade que temos de fazer um juízo estético. Trata-se de um sentimento que é individual e coletivamente construído pelos indivíduos nas ações interativas de viver as experiências, compreender e julgar através de sentidos e gostos (STRATI, 2003; GHERARDI; STRATI, 2014). Diz respeito à nossa corporeidade refinada no ambiente organizacional (BERTOLINI, CAPPELLI; BRITO, 2014).

Metodologia

A metodologia utilizada foi de natureza qualitativa com objetivo exploratório. A coleta dos dados foi realizada a partir de 7 entrevistas semiestruturadas com um diretor e seis profissionais da operação e por meio de observação não participante. Foi escolhida uma empresa do setor de rochas ornamentais localizada no município de Serra, no estado do Espírito Santo. Para a análise dos dados de campo a técnica utilizada foi a análise de conteúdo.

Análise dos Resultados

A necessidade de desenvolvimento de um senso estético foi muito ressaltada na empresa pesquisada. Destacam-se questões relacionadas com o tato, a visão e as emoções. Isso confirma o abordado por Strati (2007), que visualiza a estética como uma forma de conhecimento humano fornecida pelos órgãos dos sentidos e pela capacidade que temos de fazer um juízo estético. O julgamento do que é belo na empresa pesquisada é um sentimento construído individual e coletivamente pelos colaboradores.

Conclusão

O processo de aprendizagem dos operadores da empresa pesquisada se sustenta em uma construção social com forte presença dos sentidos da visão e do tato. Estes sentidos extrapolam na medida em que o aprendizado se mobiliza pelo conhecimento sensível, assim como a habilidade corporal para perceber e gostar. Portanto, a estética e o conhecimento possuem uma íntima relação e o aprendizado tem a ver com o que cada um sente.

Referências Bibliográficas

STRATI, A. *Organization and Aesthetics*. London: Sage, 1999.

STRATI, A. *Knowing in practice: aesthetic understanding and tacit knowledge*. In: NICOLINI, D.; GHERARDI, S.; YANOW, D. (eds.). *Knowing in organizations: a practice-based approach*. New York: M.E. Sharpe, p. 53-75, 2003.

STRATI, A. *Organização e Estética*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

STRATI, A. *Aesthetics understanding of work and organizational life: approaches and research developments*. *Sociology Compass*, v. 10, n. 4, 2010.

A PRÁTICA DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL POR MEIO DA ESTÉTICA: UM ESTUDO NO SETOR DE ROCHAS ORNAMENTAIS

RESUMO: O presente artigo buscou compreender como o senso estético se manifesta por meio das práticas de aprendizagem dos operadores do setor de rochas ornamentais. Para cumprir este objetivo, este trabalho buscou entender como as diferentes categorias estéticas são percebidas em uma empresa fabricante de chapas de mármore e granitos, localizada na cidade de Serra, no Espírito Santo. No referencial teórico prevaleceram os trabalhos sobre estética organizacional baseados em Strati (1999;2003;2007;2014) e Gherardi (2009;2014). A metodologia utilizada foi de natureza qualitativa com objetivo exploratório. A coleta dos dados foi realizada a partir das entrevistas semiestruturadas com um diretor e seis profissionais da operação e por meio de observação não participante. O estudo concluiu que a empresa pesquisada possui fortes evidências de aspectos relacionados à visão e ao tato nas suas práticas de aprendizagem. Percebeu-se claramente que esse julgamento do que é belo na empresa pesquisada é um sentimento construído individual e coletivamente pelos indivíduos, por meio das ações interativas de viver as experiências no dia a dia (STRATI, 2003). Logo, há uma conexão estreita entre estética e conhecimento tácito.

Palavras chaves: estética, práticas de trabalho, aprendizagem.

1. INTRODUÇÃO

O campo dos estudos organizacionais, historicamente, tem demonstrado receptividade e interesse por leituras e contribuições de outros campos do conhecimento, incorporando referenciais de áreas até então não consideradas para estudo. Uma das incorporações recentes, ainda pouco explorada na análise organizacional, é a contribuição da estética (LEAL, 2000; LOPES; SOUZA; IPIRANGA, 2014).

O autor que de fato aproximou a estética dos Estudos Organizacionais foi Strati. As contribuições de Antonio Strati demonstram o pioneirismo, coerência e sutileza na utilização do elemento estético enquanto referência para análise organizacional. Strati é um sociólogo, pesquisador e professor de sociologia das organizações, no Departamento de Sociologia e Pesquisa Social na Universidade de Trento e Siena na Itália. Segundo Strati (1999), a estética na vida organizacional relaciona-se a uma forma de conhecimento humano e especificamente o conhecimento representado pelas faculdades da audição, visão, toque, olfato e paladar, e pela capacidade de julgamento estético. A última é a faculdade utilizada para avaliar se algo é prazeroso, ou, alternativamente, se é adequado ao nosso gosto ou, ainda, se nos ‘envolve’ ou nos é indiferente, ou mesmo repelente. Entender a estética no dia a dia da vida organizacional

requer que se considerem os elementos não humanos junto com os elementos humanos (STRATI, 1999).

Lopes, Souza e Ipiranga (2014) relatam que no Brasil, ainda são poucos os estudos que focalizaram a discussão da experiência estética nas organizações. Nesse aspecto, destacam-se os estudos teóricos desenvolvidos por Leal (2000; 2002; 2007), Wood e Csillag (2001) e Leal e Rocha (2008), os quais abordam as possíveis contribuições da estética para a análise organizacional. No campo dos estudos empíricos, existem poucos trabalhos sobre estética na esfera organizacional (TAVARES; KILIMNIK, 2007; SCHIAVO, 2010; OLIVEIRA, 2012; ALVES, 2011; BERTOLINI; BRITO, 2012; FIGUEIREDO, 2012).

Dos autores acima citados, dois deles procuraram relacionar a Estética à questão da aprendizagem organizacional. O trabalho de Schiavo (2010) aborda as relações da aprendizagem com as questões da prática de trabalhadores da construção civil no município de Santa Maria/RS e o trabalho de Bertolini e Brito (2012) exploram a discussão da corporeidade, salientando a sua relevância para o conhecimento estético e para o avanço teórico da aprendizagem organizacional. Portanto, há um espaço considerável no campo dos estudos organizacionais para a abordagem da dimensão estética, particularmente, alinhando estética à aprendizagem organizacional.

Nesse contexto, os conceitos de prática e atividade têm atraído a atenção de acadêmicos e profissionais que trabalham com aprendizagem no contexto organizacional. Ambos têm procurado explorar a noção de que o conhecimento e a aprendizagem são fenômenos essencialmente sociais e culturais. O conhecimento em ação é situado em um contexto histórico, social e cultural em que ele surge e é incorporado em uma variedade de formas e meios de comunicação (NICOLINI, GHERARDI; YANOW, 2003). Uma dessas abordagens refere-se à visão sociológica da aprendizagem nas organizações (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998; GHERARDI; NICOLINI, 2000; BISPO; MELLO, 2012; HAGER, 2012), na qual o ambiente social é o espaço onde ocorrem os processos de aprendizagem e a geração do conhecimento.

É essencialmente nesta visão sociológica da aprendizagem, espelhada na lente de análise da estética proposta por Strati (1999), que este trabalho tem o seu propósito. A indústria do ramo de rochas ornamentais é reconhecida por formar sua própria mão-de-obra, havendo poucos profissionais com formação técnica específica que atendam às necessidades do segmento

(ABIROCHAS, 2012). O objetivo estético é o que norteia esse setor, pois as rochas ornamentais são extraídas em blocos e são utilizadas na criação de peças isoladas, como esculturas, tampos e pés de mesa, balcões, lápides e em edificações (revestimentos de interiores e exteriores como pisos, fachadas, entre outros). Ou seja, o caráter “belo” é amplamente explorado nas empresas que atuam neste setor, portanto, faz todo o sentido explorar a estética no ramo de rochas ornamentais. Isto implica dizer que os operadores de rochas ornamentais lidam diretamente com a dimensão estética, e, por isso, a aprendizagem baseada na estética se torna pertinente e relevante.

O fato de realizar uma pesquisa empírica com foco na estética (STRATI, 1999) alinhado à aprendizagem de indivíduos nos espaços de trabalho baseado nos estudos da prática (ANTONELLO; GODOY, 2010; GHERARDI, 2006; NICOLINI; GHERARDI; YANOW, 2003; BISPO; GODOY, 2012; BISPO, 2013), permite ampliar o enfoque das pesquisas sobre estética e aprendizagem em relação às práticas sociais, contribuindo para uma melhor compreensão em relação a como as pessoas aprendem umas com as outras em seu cotidiano com um olhar estético e não estritamente técnico.

Nesse sentido, este artigo busca compreender como o senso estético se manifesta por meio das práticas de aprendizagem dos operadores no setor de rochas ornamentais. Para isso, estruturou-se o artigo em quatro partes além da presente introdução. Na primeira, apresenta-se o referencial teórico, na segunda, os aspectos metodológicos e na sequência, a apresentação dos dados, discussão e as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A dimensão estética

A partir do trabalho de Reckwitz (2002), observa-se uma valorização do conhecimento sensível e estético, do corpo, dos movimentos, das rotinas e práticas na pesquisa organizacional. Para o autor, a prática se apresenta em primeiro lugar como atividades corporais regulares considerando que uma prática social é uma atividade física regular que se mantém unida por formas socialmente padronizadas de entendimento e *knowing*. Gherardi (2000) argumenta que o conhecimento é algo que não está na mente das pessoas, mas é uma construção coletiva, produzida, reproduzida e modificada por meio das práticas.

Strati (2007) define estética como uma forma de conhecimento humano fornecida pelos órgãos dos sentidos e pela capacidade que temos de fazer um juízo estético. Trata-se de um sentimento que é individual e coletivamente construído pelos indivíduos nas ações interativas de viver as experiências, compreender e julgar através de sentidos e gostos (STRATI, 2003; GHERARDI; STRATI, 2014). Diz respeito à nossa corporeidade refinada no ambiente organizacional, o que implica dizer que a abordagem estética rompe com a tradicional dicotomia mente/corpo e põe em evidência o corpo como artífice do conhecimento (BERTOLINI, CAPPELLI; BRITO, 2014).

Segundo Strati (1999), a estética na vida organizacional relaciona-se a uma forma de conhecimento humano e especificamente o conhecimento representado pelas faculdades da audição, visão, toque, olfato e paladar e pela capacidade de julgamento estético. A última é a faculdade utilizada para avaliar se algo é prazeroso ou, alternativamente, se é adequado ao nosso gosto ou, ainda, se nos ‘envolve’ ou nos é indiferente ou mesmo repelente. Entender a estética no dia a dia da vida organizacional requer que se considerem os elementos não humanos junto com os elementos humanos.

A estética não trata somente de uma bonita organização, de uma atividade interessante, de uma prestação de um serviço de alto nível, mas também dos maus cheiros no local de trabalho, do barulho e das ocorrências desagradáveis. Strati (2007) argumenta ainda que os processos envolvidos na criação de um artefato dizem respeito, não às suas propriedades ontológicas, mas às suas características estéticas. Nas organizações, cadeiras podem, por exemplo, revelar status, excluir alguém que chegou atrasado a uma reunião, logo, não é somente um artefato material, mas imaterial também.

Ainda para o autor, a estética é o motor da organização e a informação que a estética dá se baseia em processos contínuos de construção, desconstrução e reconstrução simbólica, privilegiando a compreensão empática, ao invés da compreensão causal. Também há conexão estreita entre estética e conhecimento tácito, pois as pessoas adquirem o conhecimento tácito da vida organizacional pela ativação de sua percepção e do conhecimento não intelectual. Nesse sentido, Strati (2007) defende que a partir de uma perspectiva estética, o conhecimento tácito é uma forma diferente e específica, que permite por meio de tentativas e organização, que as práticas organizacionais sejam inventadas, realizadas, aprendidas e ensinadas pelos participantes na construção social da vida organizacional.

Nesse contexto de estética, há uma discussão sobre o corpo, como algo munido de todo o potencial de mobilização de conhecimento sensível e de gosto, como um novo elemento de análise. O fazer pelo gosto (*taste-making*) é apresentado por Gherardi (2009) como um elemento que influencia na sofisticação das práticas, pois mobiliza conhecimento sensível, como a habilidade corporal para perceber e gostar, além de compartilhar um vocabulário que permite a comunicação de experiências sensíveis, influenciando no engajamento ao objeto da prática.

Na busca contínua por refinamento das práticas, pode-se dizer que os atores praticantes são então movidos pela mesma lógica que um artista busca na perfeição de sua obra (BERTOLINI, CAPPELLI; BRITO, 2014). Portanto, o julgamento estético dos praticantes não somente sustenta as práticas socialmente, mas contribui também para o engajamento no que eles fazem e para a dinâmica da mudança nas práticas, além dos impactos na subjetividade, onde o compartilhamento do prazer de fazer é também o compartilhamento do prazer de ser (GHERARDI, 2009). Logo, o julgamento estético permite uma reflexividade estética, tanto para o conhecimento simbólico, por meio de intuição, interpretação, quanto para o conhecimento experiencial, por meio da reflexão na interação (EWENSTEIN e WHITE, 2007).

Para Strati (1999), o conhecimento ‘estético’ da vida organizacional é, portanto, uma “metáfora epistemológica”. A estética abre as paredes da organização, isto é, constrói janelas que intermedeiam os materiais organizacionais estéticos que constituem um espelho dos fatos organizacionais. Para Strati (1999), o espaço organizacional pode ser ocupado de acordo com critérios organizacionais que trazem à tona as estratégias visuais dos sujeitos e os símbolos organizacionais que expressam a escolha ambiental da organização.

Um ponto importante que Strati (2010) discute, é que nem sempre existe invariavelmente apreciação da beleza ou desgosto com a feiura no cotidiano das organizações. À título de exemplo, trabalhando em um belo edifício antigo ou ter um emprego em uma galeria de arte implica dizer que estar constantemente em contato com materiais e configurações com valor estético “convencionalmente adquirido” pode não despertar sentimentos de estética em trabalhadores de uma organização, nem apreciação estética da organização si. Estes são materiais e configurações cuja beleza ou feiura são dadas como certa. Isso implica dizer que ou os materiais são realmente bonitos, mas a organização não é, ou nem tampouco o trabalho é. No entanto, o que pode-se assumir neste ponto da análise é a nova sensibilização dos

pesquisadores de uma organização de o que pode ser bonito ou feio. A beleza de uma nova máquina, do processo de produção, do produto de uma organização, da ordem pela qual as ferramentas são arranjadas ou do cheiro dos óleos utilizados na oficina, pode despertar apreciação estética, mesmo que apenas para àquelas pessoas que trabalham nesse contexto, e não necessariamente para todos eles. Tudo isso tem a ver com epistemologias específicas no estudo das organizações e estética organizacional (STRATI, 2010).

As categorias estéticas podem ser classificadas em: feio, sublime, gracioso, trágico, pitoresco, cômico, sagrado e belo, segundo Strati (2007), Logo, aos artefatos é dada forma estética, mesmo quando eles são impalpáveis, e que os tornam, de acordo com o nosso gosto, feio ou bonito ou apenas gracioso. É de fato uma materialidade, porque acima de tudo, conhecimento organizacional não é um fenômeno mental exclusivo, mas é incorporado na corporeidade do conhecimento sensível e nas relações entre ela e os artefatos organizacionais em uso.

3. METODOLOGIA

Do ponto de vista da forma de abordagem ao problema, trata-se de uma pesquisa qualitativa, que considera que existe uma relação entre o mundo e o sujeito que não pode ser traduzida em números (GIL, 1999). A justificativa para esta escolha é que esta abordagem permite a compreensão aprofundada do fenômeno no contexto em que ocorre, revelando o ponto de vista e o entendimento das pessoas envolvidas, a partir da interação com o fenômeno em estudo, permitindo a observação, exploração e compreensão sob uma perspectiva cultural-interpretativista de aspectos relacionados às práticas de um grupo (BOGDAN; BIKLEN, 1994).

Foi escolhida uma empresa do setor de rochas ornamentais localizada no município de Serra, no estado do Espírito Santo. A empresa é de base familiar e atua no setor desde 1989, estando entre as 10 maiores do ramo no Espírito Santo e faz parte de uma das 6 unidades de negócios que compõem um grupo de empresas, tendo o presente estudo focado na sua matriz, onde atuam 86 empregados. Para preservar a identidade da empresa, adotou-se a denominação de Empresa Granito. Para a escolha do estudo de caso, entende-se que explorar as possibilidades deste setor e, em especial, da empresa Granito seria uma grande oportunidade de estabelecer

uma clara ligação entre os dados que seriam coletados e teoria sobre o tema, de forma a contribuir para a ampliação dos estudos existentes.

As entrevistas foram realizadas no mês de outubro de 2015, período em que observou o funcionamento, a rotina e as práticas de trabalho do grupo de operadores. A coleta dos dados foi realizada a partir das entrevistas e das observações. Foram entrevistados 7 profissionais, abrangendo 1 diretor, 1 encarregado geral da produção, 1 encarregado de polimento e 4 operadores de produção. As entrevistas foram compostas de perguntas abertas com o objetivo de deixar os informantes à vontade na condução das respostas.

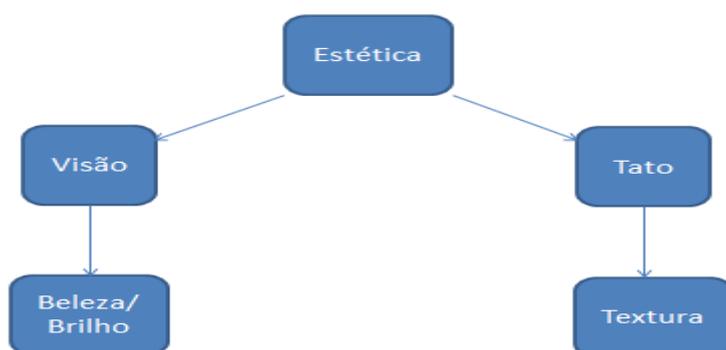
Para a análise dos dados de campo a técnica utilizada foi a análise de conteúdo, a qual consiste a partir dos dados obtidos, segundo Krippendorff (1990), formular inferências em relação aos aspectos de seu contexto, justificando-as em função do que se sabe acerca de determinados fatores do sistema em questão. A análise de conteúdo é uma técnica de análise das comunicações que irá analisar o que foi dito nas entrevistas ou observado pelo pesquisador. Na análise do material, busca-se classificá-los em temas ou categorias que auxiliam na compreensão do que está por trás dos discursos (SILVA; FOSSÁ, 2015). Optou-se por tomar como balizador deste estudo as etapas da técnica propostas por Bardin (2011), uma vez que, é a obra mais citada em estudos qualitativos na área de Administração. Essas etapas são organizadas em três fases: 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

O processo de definição dos entrevistados da área operacional levou em consideração dois critérios: o tempo mínimo de 6 meses na empresa e atuação em diferentes etapas do processo produtivo. Com a observação destes critérios foi possível ter o acesso aos profissionais que já conhecem e dominam o dia a dia da empresa e que já possuem o conhecimento básico da operação e que já vivenciaram o processo de aprendizagem na organização. Para as entrevistas foi utilizado um roteiro semiestruturado com questões já formuladas e outras que foram apresentadas na medida em que a interação acontecia. Com a autorização dos entrevistados, todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas para análise.

Na fase pré-análise de Bardin (2011), as falas dos 7 entrevistados e o registro das observações foram selecionados como documentos para análise. Ressalta-se que houve a necessidade de preparação do material, a qual constituiu-se como uma fase intermediária, que compreende a reunião de todo material para tratar as informações coletadas (gravações e observações).

Posteriormente houve a fase “exploração do material”. Nessa fase, o texto das entrevistas e de todo o material coletado foi recortado em unidades de registro. Como unidades de registro, consideraram-se trechos de cada entrevista, assim como as anotações das observações. Desses trechos, a Estética veio em primeiro lugar, e em seguida as palavras-chaves “Visão” e “Tato” foram identificadas para realizar uma primeira categorização. Essas primeiras categorias foram agrupadas de acordo com temas correlatos que deram origem às categorias Beleza/Brilho e Textura. Em seguida, houve o tratamento dos resultados, inferência e interpretação dos dados coletados das entrevistas e das observações. O esquema temático foi desenhado da seguinte forma:

Figura 1: Categorias de análise



Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Para preservar a identidade dos entrevistados, todos foram identificados por número de 1 a 7, utilizados na apresentação dos dados a seguir.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Os entrevistados, ao contarem sobre o ingresso no setor de rochas, relatam que nenhum deles possuíam experiência prévia no setor, sendo todos oriundos de diferentes setores, tais como metal mecânico, construção civil, comércio varejista, agricultura. Foi identificado ainda que a maioria dos profissionais possui ensino fundamental ou médio, à exceção do operador de menor tempo de empresa que cursa engenharia, e o Diretor da empresa. Estas informações iniciais já demonstravam que estes profissionais aprenderam o ofício de trabalhar com rochas ornamentais sem experiência prévia no setor ou uma qualificação específica e, desde o início,

foi possível identificar que a empresa Granito possui práticas que promovem o aprendizado destes profissionais.

Os profissionais da empresa Granito atuam no dia a dia por meio de um trabalho interativo e de colaboração, compartilham conhecimentos e aprendizados sobre os processos e, sustentados pela disposição em aprender, a atenção ao processo e o cuidado, é possível se tornar operador. A fala do entrevistado 1, que atua na empresa há 3,5 anos, reflete esta evolução, ao dizer: "Praticamente eu vou dizer que eu comecei como ajudante [...] aprendi a serrar, sou serrador, hoje estou praticamente quase pronto".

O desenvolvimento das entrevistas se deu a partir do momento que os entrevistados apresentavam seus processos de trabalho e informavam de que forma aprendiam cada etapa. O entrevistado 7 inicialmente relatou a ordem do processo de beneficiamento de granito, que representa o ato de transformar um produto primário em um produto industrializado de maior valor em específico. Segundo o entrevistado 7, do ponto de vista comercial, o produto granito é diferenciado como normal, semi-exótico e exótico. O granito normal transforma-se de bloco para chapa bruta. Relatou que mais ou menos 80% dessa chapa bruta precisa de aplicação de resina e outros 20% podem ser polidos diretamente. Para os polidos diretamente, o processo é único e contínuo na máquina, passando da Serragem para o levigamento e polimento no mesmo momento. Os outros 80% que necessitam de resina, dividem-se em 4 processos: Serragem (Corte), levigamento, resinamento e polimento. O levigamento representa o desgaste das chapas, permitindo que as superfícies fiquem uniformemente planas. Já o polimento influi na textura e brilho final do granito.

Os granitos semi-exóticos, além dos processos do granito normal, requerem ainda a telagem (colocação de tela mais resina) na sua superfície para dar maior resistência. O granito exótico normalmente requer, previamente antes de ser cortado o bloco, seu envelopamento (aplicação de tela própria mais resina) para dar mais sustentação ao perímetro da placa, formando dessa maneira uma "cinta" neste perímetro. Também, no processo de resinamento, sempre são necessárias várias passagens de resina para ficar com a superfície apta para ser polida. Os materiais são àqueles que possuem um maior valor agregado.

De forma geral, para os operadores, operar uma máquina é simples e não tem muito mistério. A tarefa mais complexa, além de lidar com gente, conforme aponta o entrevistado 1, é trabalhar para deixar o produto bonito, limpo e preciso, já que a pedra bruta tem sua beleza

própria. Questões relacionadas com o tato, a visão e as emoções emergiram nos exemplos trazidos. Com isto, foi possível entender que na tarefa de se tornar um operador experiente está implícito o desenvolvimento do senso estético.

Em uma das entrevistas, a categoria estética “visão” ficou evidenciada a partir da narrativa do entrevistado 1:

Pra nós aqui quando é serrada a base e ela “vazou”, aí nós vamos no olho, a gente olha mesmo, ver direitinho, aí identifica: se eu vazei uma serrada e eu abrir e ela está perfeita, lisinha aí pronto eu fiz um trabalho perfeito [...] você abriu a serrada ela não tem entrada [lamina], ela não tem entrada de fio ela não tem nada aí você fica alegre que é uma serrada boa

O entrevistado 1 relata que “vazar” a serrada significa finalizar o processo de Serragem. A visão, que está relacionada com a beleza do material, foi evidenciada conforme colocou o entrevistado 3:

Isso... beleza e precisão dentro do prazo, que é cobrado muito isso, produção e beleza [...], o granito.. ele já vem belo, cada material tem a sua beleza, mas o prazo em si e a precisão do trabalho é o que vai definir...

Embora o diretor da empresa afirme que um trabalho de qualidade é aquele que é feito seguindo o padrão e executado com disciplina e atenção, para a equipe de produção é o olho clínico, o que chamam de “olho do conhecimento”, que assegura a entrega de um material comercialmente adequado que atenda às expectativas do cliente. Há um consenso entre eles de que este olhar não se desenvolve em cursos. Além disso, acreditam que somente com a experiência adquirida no dia a dia, que será possível conhecer a história de cada material, como exemplifica o entrevistado 4:

Não está escrito, é olhar, não tem como você na escola aprender isso aqui. É visível não tem padrão. Cada material tem sua história e aqui não tem uma prática. Aquele material foi feito assim e conseguimos o êxito nele, os próximos que virem vão fazer da mesma forma e não quer dizer que vai sair bom quanto antes. A pedra tem vida própria e você precisa conversar com ela.

O tato e a visão se mostram fundamentais neste processo, desde às atividades mais simples e iniciais, como passar massa em uma pedra bruta, verificar a textura de uma chapa, até o olhar da sua estética. A textura é sinal de qualidade do produto, do que os operadores chamam de perfeição. Ao serem questionados sobre o que é um trabalho de qualidade, todos falam de um produto bonito, com brilho e liso. Embora estas características apontem para a necessidade do

desenvolvimento de habilidades visuais e manuais, não foi identificado como este processo de aprendizagem se dá em processos formais.

Uma expressão muito recorrente nas entrevistas foi “isso é coisa que cada um desenvolve a partir do que observa”. A partir dessa expressão foi possível inferir que a estética e o conhecimento possuem uma íntima relação e que o ato de aprender tem a ver com o que cada um sente. Observou-se que o conceito do belo, do feio, do limpo e do sujo extrapola a qualidade do material e chega ao ambiente de trabalho. Durante a visita à fábrica, foi possível perceber que o ambiente é bastante organizado e limpo e há uma preocupação na manutenção do espaço nestas condições. O diretor da empresa a todo instante abaixava para pegar algo no chão, levava algum objeto para o lixo, fazia questão de sinalizar caso alguém entrasse em algum lugar que não estava de acordo com o padrão de limpeza ou organização e a todo instante as palavras, sujo, belo, feio e limpo apareciam. Nas entrevistas, isso também foi expresso pelos operadores, quando falam do dilema que é produzir deixando o lugar limpo e bonito.

Ainda dentro do aspecto visual, a questão do “brilho” do material foi evidenciada, alinhado à atenção dos operadores com o material. Como relata o entrevistado 5:

Necessário é a gente prestar atenção, porque ali a gente depende do levigamento pra sair bem feito... tem que sair um levigamento bom, porque se não sair um levigamento bom não sai uma chapa boa. A prática é essa daí... é ficar prestando atenção...porque se não tiver atenção vai sair mal feito. Cada pedra é uma pedra. cada chapa é uma chapa. É o brilho né, quando sai lá brilhando lá sem nenhum buraco a gente ver que. Qualidade do brilho mesmo.

Isso é confirmado pelo entrevistado 7, que relata que o trabalho bom é visual e precisa ter disciplina. O brilho é um fator de observação e o tato também é muito importante. O entrevistado 2 então confirma isto:

O trabalho ficou bom é quando acontece de não escorrer a massa, quando ela escorre eu acho que ela não ficou bom. A qualidade só depois que ela passa lá na serraria se ela não soltar. Eu acho que gosto, tem hora que dar vontade de desistir, de sair, porque é muito enjoado, complicado...no meu setor o mais difícil que eu acho é fazer e por a manta, depois que você botar a manta o resto é mais fácil.

No que concerne ao tato, o entrevistado 2 colocou que às vezes quando se passa a mão no material e ele está mal polido, isso vai além do olhar, pois a perfeição se consegue sentir

também por meio do tato. Como ele mesmo coloca “A pedra tem vida própria e você precisa conversar com ela”. Ele ressalta que o brilho vem de um bom polimento.

5. DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A necessidade de desenvolvimento de um senso estético foi muito ressaltada na empresa pesquisada. Destacam-se questões relacionadas com o tato, a visão e as emoções. Isso confirma o abordado por Strati (2007), que visualiza a estética como uma forma de conhecimento humano fornecida pelos órgãos dos sentidos e pela capacidade que temos de fazer um juízo estético. Percebeu-se claramente que esse julgamento do que é belo na empresa pesquisada é um sentimento construído individual e coletivamente pelos indivíduos, por meio das ações interativas de viver as experiências no dia a dia (STRATI, 2003), como os próprios operadores relatam. Na empresa, o senso estético não ficou restrito aos aspectos visuais e sensíveis das pedras, mas também no que se refere às questões de limpeza e organização do espaço físico (STRATI, 2007).

O julgamento estético que permite uma reflexividade estética, tanto para o conhecimento simbólico, por meio de intuição, interpretação, quanto para o conhecimento experiencial, por meio da reflexão na interação (EWENSTEIN e WHITE, 2007) foi evidenciado a partir do momento em que os próprios operadores colocam a necessidade de se “entender a pedra”, ou seja, isso representa fortemente um reflexo da interação dos operadores bem como do conhecimento adquirido do que é belo e brilhoso e que atenda as expectativas da área comercial da empresa.

Bertolini, Cappeli e Britto (2014) discutem que na busca contínua por refinamento das práticas, pode-se dizer que os atores praticantes são então movidos pela mesma lógica que um artista busca na perfeição de sua obra. Pode-se afirmar que este comportamento foi recorrente na empresa Granito. A constante preocupação com o “fazer certo” e consequentemente o não cometimento de falhas, mostra essa busca por perfeição. A atenção, portanto, é muito ressaltada nesse quesito.

Destaca-se ainda, que a questão corporal é abordada dentro do contexto de estética (GHERARDI, 2009; BERTOLINI, CAPPELLI; BRITO, 2014) de forma evidente. A empresa pesquisada possui fortes evidências de aspectos relacionados ao olhar e ao tato nas suas

práticas de trabalho e aprendizagem. Ações como o de passar massa em uma pedra bruta e o de verificar a textura de uma chapa vão ao encontro do fazer pelo gosto (*taste-making*) apresentado por Gherardi (2009). Isso implica dizer que o julgamento estético como fruto do engajamento dos praticantes colocado por Gherardi (2009) e Strati (2014) é bastante evidenciado na empresa, influenciando na sofisticação das práticas e mobilizando conhecimento sensível, como a habilidade corporal para perceber e gostar, além de compartilhar um vocabulário que permite a comunicação de experiências sensíveis.

As características esperadas para uma chapa de granito de qualidade são mencionadas como um produto bonito, com brilho e liso. Entretanto, não se evidenciou de forma clara como esse aprendizado se dá, pois os próprios entrevistados relatam que cada um desenvolve a partir do que cada um observa, logo, isso evidencia fortemente que há uma conexão estreita entre estética e conhecimento tácito, pois as pessoas adquirem o conhecimento tácito da vida organizacional pela ativação de sua percepção e do conhecimento não intelectual (STRATI, 2007; GHERARDI; STRATI, 2014).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta de compreender como o senso estético se manifesta por meio das práticas de aprendizagem dos operadores no setor de rochas ornamentais permitiu compreender que o processo de aprendizagem dos operadores da empresa Granito se sustenta em uma construção social com forte presença dos sentidos da visão e do tato. Estes sentidos extrapolam na medida em que o aprendizado se mobiliza pelo conhecimento sensível, assim como a habilidade corporal para perceber e gostar. Portanto, a estética e o conhecimento possuem uma íntima relação e o aprendizado tem a ver com o que cada um sente.

Apesar dos estudos propostos por Strati considerarem que o julgamento estético “pode” não ser compartilhado por todos na organização, ou seja, apenas com quem lida com os materiais, observou-se que na empresa pesquisada, ao contrário, há um compartilhamento desse senso estético. Como já relatado, o conceito do que é belo, feio, limpo ou sujo extrapola a qualidade do material e chega ao ambiente de trabalho por meio de uma forte preocupação com a limpeza e organização do ambiente.

Em termos de estudos futuros, sugere-se maior aprofundamento em outras categorias de análise, tais como o feio, o sublime, o gracioso, o trágico, o pitoresco, o cômico e o sagrado nas práticas cotidianas das organizações. Além disso, se faz necessário uma maior quantidade de trabalhos empíricos nessa área, para que se possa ampliar a reflexão crítica do conceito de estética aplicado às organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão paradigmática. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 2, p. 310-332, 2010.

BERTOLINI, R.; CAPPELLI, M.; BRITO, M. Corporeidade e estética na aprendizagem organizacional: insights emergentes. **RAM, Revista de Administração Mackenzie**. São Paulo, v. 15 (2), p. 15-37, 2014.

BISPO, M. S.; GODOY, A. S. A etnometodologia enquanto caminho teórico-metodológico para investigação da aprendizagem nas organizações. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 5, p. 684-704, 2012.

BISPO, M. de S.; MELLO, A. S. A miopia da aprendizagem coletiva nas organizações: existe uma lente para ela? **Gestão & Planejamento**, v. 12, n. 3, p. 728-745, 2012.

BISPO, M. S. Aprendizagem Organizacional Baseada no Conceito de Prática: Contribuições de Silvia Gherardi. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, n. 6, p. 132-161, 2013.

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **Características da investigação qualitativa**. In: Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos. Porto, Porto Editora, p.47-51, 1994.

EWENSTEIN, B.; WHITE, J. Beyond words: aesthetic knowledge and knowing in organizations. **Organization Studies**, v. 28, p. 689-708, 2007.

FIGUEIREDO, M. D. de. O artesanato enquanto prática e materialidade: argumento para pensar a dimensão estética e a perspectiva do embodiment nos estudos organizacionais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 36., Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

GHERARDI, S. NICOLINI, D. The Sociological Foundations of Organizational Learning. In: DIERKES, M. et al. (Org.) **Organizational learning and knowledge**, Oxford: Oxford University Press, p.35-60, 2001.

GHERARDI, S. Practice-Based Theorizing on Learning and Knowing in Organizations. **Organization**, v. 7, 2000.

GHERARDI, S. **Organizational Knowledge: The Texture of Workplace Learning – Organization and Strategy**. 1ª ed. Malden, Blackwell Publishing, 2006.

GHERARDI, S. Introduction: The critical power of the practice lens. **Management Learning**, v. 40 (2), p. 115-128, 2009.

GHERARDI, S.; NICOLINI, D.; ODELLA, F. **Toward a social understanding of how people learn in organizations**. *Management Learning*; 29(3); p. 273 – 297, 1998.

GHERARDI, S. NICOLINI, D. **The Organizational Learning of Safety in Communities of Practice**. *Journal of Management Inquiry*, v. 9, n. 1, 2000.

GHERARDI, S., STRATI A.. **Administração e aprendizagem na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

HAGER, P. **Theories of practice and their connections with learning: a continuum of more and less inclusive accounts**. In: HAGER, P.; LEE, A.; REICH, A. (Ed.). *Learning practice and change: practice-theory perspectives on professional learning*. Dordrecht: Springer International, p. 17-32, 2012.

KRIPPENDORFF, Klaus. **Metodología de Análisis de Contenido**. Barcelona: Paidós, 1990.

LEAL, R. S. Contribuições da estética para a análise organizacional: a abordagem de uma dimensão humana esquecida. *Anais ... do I Encontro Nacional de Estudos Organizacionais – Eneo, Curitiba, 2000a*.

LEAL, R. S. Razão, Práxis e Estética: Integração de Diferentes Dimensões de Análise Organizacional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓSGRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. *Anais...Salvador: ANPAD, 2002*.

LEAL, R. S. A Estética como Elemento para Compreensão da Criatividade Organizacional. **Organizações & Sociedade**, v. 14, n. 2, p. 67-82, jul./set. 2007.

LEAL, R. S.; ROCHA, N. M. F. Estética, Valores e Cultura: Ampliando a Subjetividade na Análise Organizacional. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 5., 2008, Belo Horizonte. *Anais... Belo Horizonte: ANPAD, 2008*.

LOPES, L.; IPIRANGA, A.; SOUZA, E. Desvelando as Categorias Estéticas na Organização de um Pequeno Restaurante. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v.3 n.1, jan. / abr. 2014.

LOPES, L.; IPIRANGA, A.; SOUZA, E. A experiência estética nas práticas culinárias de uma organização gastronômica. **Organizações e Sociedade**, v. 23, n. 77, p. 191-210, Abr./Jun. 2016.

NICOLINI, D., GHERARDI, S., YANOW, D. **Introduction: towards a practice-based view of knowing and learning in organisations**. In: Nicolini, D., Gherardi, S., Yanow, D. (Eds.), *Knowing in Organisations: A Practice-Based Approach*, M.E. Sharpe, London, p.3-31, 2003.

OLIVEIRA, L. Y. M. de. A arquitetura dos processos de aprendizagem à luz da teoria da estética organizacional. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração)–Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2012.

RECKWITZ, Andreas. Toward a Theory of Social Practices A development in culturalist theorizing. **European journal of social theory**, v. 5, n. 2, p. 243-263, 2002.

SCHIAVO, S. R. **As Práticas de Trabalho e o Processo de Aprendizagem de Trabalhadores da Construção Civil à Luz da Estética Organizacional**. 2010. Dissertação de Mestrado. Mestrado em Administração – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

SILVA, A.; FOSSÁ, M. Análise de Conteúdo: Exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualit@s Revista Eletrônica**, v.17. n. 1, 2015.

STRATI, A. **Organization and Aesthetics**. London: Sage, 1999.

STRATI, A. Knowing in practice: aesthetic understanding and tacit knowledge. In: NICOLINI, D.; GHERARDI, S.; YANOW, D. (eds.). **Knowing in organizations: a practice-based approach**. New York: M.E. Sharpe, p. 53-75, 2003.

STRATI, A. **Organização e Estética**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

STRATI, A. Aesthetics understanding of work and organizational life: approaches and research developments. **Sociology Compass**, v. 10, n. 4, p. 880-893, 2010

STRATI, A. “**Você faz coisas belas?**”: estética e arte em métodos qualitativos de estudos organizacionais. In: GHERARDI, S.; STRATI, A. **Administração e aprendizagem na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

TAVARES, M. das G. P.; KILIMNIK, Z. M. O conhecimento estético pode ser uma forma de explicação do conhecimento tácito? Reflexões a partir de dados empíricos. In: **ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO**, 1., 2007, Florianópolis. Anais... Florianópolis: ANPAD, 2007.

WOOD JR, T. CSILLAG, P. Estética Organizacional. **Organizações e Sociedade**, v. 8, nr. 21, 2001.